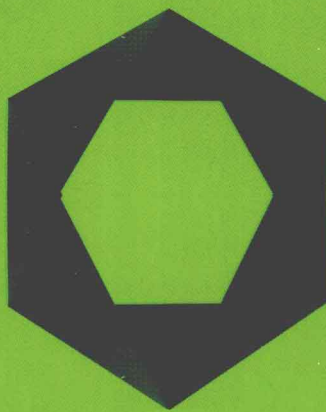


绝对执行

(修订版)

高效执行力组织的6大系统

影响力商学院 编著



影响力商学院多位资深专家
根据中国本土企业岗位特点倾力打造



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

绝对执行

(修订版)

高效执行力组织的6大系统

影响力商学院 编著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书是“影响力思想库·高阶领导系列”之一。本书介绍了企业战略执行中的目标、文化、制度、流程、资源、控制6大系统的基本内容,对战略执行做了全面、系统的剖析,将提炼出的方法、步骤、技巧清晰呈现在读者面前,让读者能够运用所学,迅速提升执行力。本书内容以方法、步骤、技巧和案例为主,提供了大量实用的管理工具,案例充分体现了本土企业的特征,精心设计的案例讨论与思考栏目给读者提供了广阔的思维空间。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

绝对执行:高效执行力组织的6大系统 / 影响力商学院编著. —修订版. —北京:电子工业出版社, 2012.9

(影响力思想库·高阶领导系列)

ISBN 978-7-121-17664-7

I. ①绝… II. ①影… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第161956号

责任编辑:李 静

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司
装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本:720×1000 1/16 印张:14 字数:229千字

印 次:2012年9月第1次印刷

定 价:39.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。



总 序

易发久是我的忘年之友，也是我众多弟子中最有德、有识、有才者之一。

一个老师最大的骄傲就是培养出让自己敬佩的学生，如今我可以无憾地说，我就是那个最幸福的老师。发久聪明睿智、勇于探索、善于创新，常常让我赞叹、欣慰，在业内也是有口皆碑。我自与他相识、相知以来，亲见他出版了一本又一本专著，主持了一个又一个培训盛会，结识了一代又一代才俊，培训了一批又一批学员，一次次将中国的培训事业推向高潮。可以肯定地说，没有发久，中国的培训也会大踏步发展，但一定会落后一两年。不要小看这一两年时间，在周围环境瞬息万变的时代，也许落后一步就要追赶几十年。所以，发久对中国企业的发展，可以说是有功德的。

我是中国“文革”后最早从事培训工作的人之一，早在 1977 年就倡导并创办了全国第一所民办大学，在 1986 年又创办了全国第一个 MBA 班，亲眼目睹了中国培训业 30 多年的发展。我百感交集，既欣慰喜悦，又惋惜痛心。欣慰的是，越来越多的企业已认识到了培训的重要性，而且提供培训服务的公司也越来越多；惋惜的是，大部分培训没有达到预期效果，许多培训公司只是昙花一现即告凋零。

为什么会出现这种“其兴也勃焉，其亡也忽焉”的现象呢？细细思索，可归结为如下原因：

(1) 单纯学习西方，生搬硬套。西方的东西虽对中国企业有借鉴意义，但它再好也不会完全适应中国国情，一定会有些水土不服。

(2) 过分强调古代的经营谋略，又不能很好地联系实际，导致“看上去很美”，



总序

却难以古为今用，创造效益。

(3) 笼统地介绍一些现代企业的经验，过于琐碎和感性，没有上升到理论高度，无法对众多企业产生普遍的指导意义。

针对上述弊端，影响力集团时刻警醒、苦心磨砺，终于挺过了 10 年风雨，跳出了“一红即死”的发展怪圈。它帮无数中小企业提升了管理水平，助其更稳、更快地在商海中昂首阔步、笑看浮沉。连续 10 年，影响力课程的客户满意度都高居全国培训机构前列，这是其“教育产业报国”承诺的完美兑现。

但是，一花独放不是春。为了让整个中国培训界实现新的跨越，影响力集团召集十几位专家、几十位学者、上百位培训界精英，历经 3 年时间将 10 年的培训精华融入这套影响力思想库管理丛书。它不仅填补了国内培训界的教程空白，也为中国企业的建设与发展做出了贡献；它不但对培训者有益，也必能促进企业更快地发展，对我国的社会主义经济建设做出实质性的贡献。

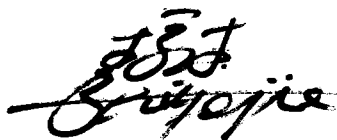
这个世界上，几乎所有的东西都越分享越少，唯有知识和爱，才越分享越多。这套由影响力集团奉献出来的、饱含无私分享精神的丛书，最大特点就是三多：工具多、方法多、案例多。而且这些内容大多是最新采集和研发的，对中国企业的发展，具有新鲜而重大的借鉴与指导意义。书中的内容，40% 现在能用，40% 明天能用，20% 将来能用；论述简单浅显，通俗易懂，翻开书本照做就行，谁都能上来就操刀。它注重实战，以解决问题为目的，更多地讲了“怎么做”，而不是“为什么”；它以有效、有用为己任，绝不搬弄深奥的理论和炫目的文字来难倒读者；它从企业的问题中来，为解决企业的问题而生，最终也必会回到解决企业的实际问题中去，实现其促进企业发展的终极目标。

我一贯讲：人生是多方面的，在任何场合，都要站在第一线战士的队伍里。中华民族要崛起，必须依靠一大批强大、精干的中小企业，而只有将所有愿为中小企业付出心血的人团结起来，才能在刀光剑影的世界商战中，飘扬起一面面中国的大旗。

这是一套既有厚重知识内涵、又有深刻实践价值的丛书，我愿倾情向大家推荐。这套丛书的出版，利在当代，功在千秋，功德无量。书中也许还有许多不足

之处，但我坚信在各方人士的关爱之下，这套企业培训大全，必能日臻完善。

作为一个年近八旬的老人，我愿在耄耋之年，和英雄们一道，为中国企业的崛起奉献全部力量。老树虽老，心仍炽烈。只要中国企业需要，我愿“苍龙日暮还行雨”，“化作春泥更护花”。



李燕杰

首都师范大学教授，著名教育艺术演讲家



前 言

企业战略管理包含战略制定和战略执行两个方面。战略正确并不能保证一个企业取得成功，而成功的企业一定是具备了正确的战略和卓越的战略执行力。随着企业战略管理在我国实践的不断深入，如何提升企业的战略执行力越来越为我国企业界所重视。

战略执行力是针对企业组织系统而言的，是企业多种能力的结合与表现。战略执行中，目标、文化、制度、流程、资源、控制这6大系统对企业执行力体系产生重大影响。企业提升战略执行力的过程就是企业正确处理战略目标、企业文化、制度规范和执行流程之间相互关系，并进行资源协调和监督控制的过程。任何一方面的缺失，都会像木桶中的“短板”，成为限制和损害企业战略执行力的瓶颈因素。

本书第1章主要从分析战略目标、制定执行计划到分解执行步骤、制定工作流程，最后制定出执行策略，全过程述及战略执行中目标的引领作用；第2章文化助跑执行力，列举了各种对执行产生高效促进力的企业文化现象；第3章从执行制度上论述了沟通、培训、激励、授权、淘汰等几项执行机制；第4章流程提升执行力是重点章节，分别揭示了人员、战略、运营三大流程在完善执行力体系构建上的重大影响；第5章主要从人力、财务、环境三方面对资源保障执行力作重点讲解；第6章根据检查、跟踪和考核环节的工作来检验执行力的行进。

作为高阶领导超级领导力强化班的一门课程，本书尝试从构筑高效执行力组织的6大系统对战略执行作体系化的剖析。为了不让教程过于理论化，本书坚持实战精神，在丰富的体例设计下，内容以方法、步骤、技巧为主，并提供给中小



企业非常实用的管理工具。全书行文图表化、操作化，案例更体现了本土中小企业的特征，精心设计的案例讨论与思考带给读者广阔的思维空间。

由于作者水平有限，时间仓促，书中不足甚至错误之处在所难免，恳请广大读者批评指正。



目 录

第 1 章 目标引领执行力	1
1.1 分析战略目标	2
工具 目标清晰法则的程序	6
案例讨论 长虹的战略目标分析	6
1.2 制定执行计划	8
工具 目标计划工作单	13
案例讨论 某厂的目标管理	14
1.3 分解执行步骤	15
工具 WBS 创建流程图	19
案例讨论 某集团的在线网络系统建议书	20
1.4 制定工作流程	21
工具 流程图的基本符号	25
案例讨论 某公司的恼人状况	25
1.5 制定执行策略	27
工具 企业战略目标体系	33
案例讨论 麦肯锡的工作策略	33
本章小结	35

第 2 章 文化助跑执行力	36
2.1 企业就是一个执行团队	37
工具 执行力文化测试表	40
案例讨论 赵先生的烦恼	41
2.2 指导力决定执行力	42
工具 领导班子指导能力检查表	47
案例讨论 柳传志关于指导力的经验之谈	48
2.3 执行没有“不可能”	49
工具 头脑风暴法的基本程序	52
案例讨论 不是不可能	53
2.4 消灭形容词，量化执行	54
工具 部属执行行为意识分析表	56
案例讨论 宣传广告的诉求点量化	58
2.5 积极才能执行，消极等于不行	59
工具 培养积极思维的十项原则	61
案例讨论 沃尔玛的七大执行原则	62
2.6 执行，人人有责	63
工具 带动员工共同负责检查表	66
案例讨论 郭尊华带动员工共同负责	66
2.7 跟时间赛跑	68
工具 工作重要性与紧急性分析	72
案例讨论 华为时间管理的四大法宝	74
本章小结	76
第 3 章 制度支撑执行力	78
3.1 无障碍沟通机制	79



工具 沟通测试表	88
案例讨论 李某的沟通秘诀	88
3.2 科学的培训体系	90
工具 学以致用 531 计划	97
案例讨论 某著名教育训练机构的培训流程	98
3.3 合理的激励机制	100
工具 员工消极做事的 16 个原因	106
案例讨论 柳传志——确定不同的激励层次	107
3.4 有效的授权机制	108
工具 授权风格表	116
案例讨论 国美的授权书	117
3.5 优胜劣汰机制	118
工具 如何解雇员工	121
案例讨论 某企业员工末位淘汰实施办法	121
本章小结	123

第 4 章 流程提升执行力 125

4.1 人员流程	126
工具 管理才能考核表	132
案例讨论 李经理的人才储备	132
4.2 战略流程	134
工具 企业内部分析诊断表	140
案例讨论 巨人集团的战略失误	142
4.3 运营流程	143
工具 运营计划跟踪改进表	149
案例讨论 苹果公司的运营计划	149
本章小结	151

第 5 章 资源保障执行力	152
5.1 人力资源	153
工具 员工执行力测评表	159
案例讨论 个人嘉奖与团队奖励	160
5.2 财务资源	162
工具 财务部门业务能力分析表	164
案例讨论 执行力需要财务部门的支持	165
5.3 环境资源	166
工具 波特五力分析模型	171
案例讨论 达人公司的环境分析	172
本章小结	174
第 6 章 控制和检验执行力	175
6.1 有效的控制体系	176
工具 六西格玛设计	180
案例讨论 麦当劳的控制系统	181
6.2 流程控制	183
工具 流程优化步骤图	187
案例讨论 某企业的采购付款流程	188
6.3 工作跟踪	190
工具 岗位说明书	193
案例讨论 海尔的日清控制系统	194
6.4 绩效考核	196
工具 绩效反馈沟通面谈表	203
案例讨论 三维绩效管理	204
本章小结	205



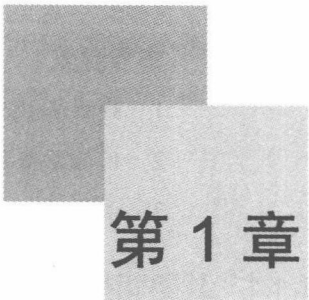
目录

后 记

207

参考文献

209



第 1 章

目标引领执行力

有了明确的目标，做事情才会有方向。但由于每个人对战略目标有着不同的理解，在执行的手段上还会因人而异，使得目标在执行过程中存在非常大的不确定性，从而造成目标执行的巨大偏差。如果战略目标不能分解，可操作性差，就会变成泛泛而谈，让人无从下手，最终使执行目标沦落到口号上。所以在谈执行力的时候，目标的理解与分析是第一步。

对于执行来讲，目标既是牵引力，也是驱动力。有了方向和具体数量指标后，才能充分发挥执行的作用。

1.1 分析战略目标



本节要点

1. 战略和执行的关系
2. 用四层级战略思想分析战略目标
3. 量化目标

1.1.1 战略和执行的关系

对于企业来说，战略至关重要。深度剖析战略可知，它关系着企业长期性、全局性的重大决策，是企业在竞争激烈、变幻莫测的市场环境中谋求生存与发展的指南针；它是在充分剖析企业内部条件和外部环境的基础上，确定企业的组织目标，确保目标落实，实现企业使命的一个动态过程。

海信集团董事长周厚健认为，正确的战略不能保证政府和企业的成功，但成功的政府和企业一定是在战略方向和战术执行力上都到了位。

一个组织要想做到基业常青，就必须做到战略与执行相长。战略与执行犹如理论与实践的关系，战略给予执行方向性的指导，而执行是用来检验、修正战略的正确性的。

没有清晰而专注的战略，今年换一个方向，明年换一种战略，这是执行力大打折扣的一个重要原因。

美国原零售业巨头——凯玛特公司，曾经拥有辉煌的业绩与不凡的成就。然而，在遭遇零售业巨头——沃尔玛公司的竞争打击后，它却自乱了阵脚，盲目转型，转而经营高端百货产品，以为能在此争得一席之地。可惜它的如意算盘打错了，在这一领域，它被国际第四大零售商——塔吉特挤兑出局。结果，曾经是美国第三大零售业巨头的凯玛特公司，在战略上迷失了方向，最终走向失败。

细细分析凯玛特的失败，可以知道，不清楚自己的战略方向，轻易变更战略，终将会让企业付出沉重的代价。若要执行，战略先行。有明确而清晰的战略目标，才能为执行提供依据和指导方向。

1.1.2 用四层级战略思想分析战略目标

战略目标是指企业预期未来经营活动所能取得的成绩，并将这个成绩数字化，得出具体的期望值。战略目标的设定，是对企业宗旨的展开和量化。它是对企业宗旨中确认的企业经营目的、社会使命的进一步阐明和界定，也是企业在既定的战略经营领域展开战略经营活动所要达到的水平的具体规定。

为什么那么多企业制定了战略规划及实施策略后还会出现“中途走样”的现象？中国的很多企业在制定企业战略目标时，倾向于制定一种关于未来发展的远景，而没有具体化和量化。有一些企业的战略目标方案非常空洞。具体应该怎么做？这些意味着什么？对公司的影响是什么……方案里没有这方面的深层次研究。既然战略是一种方向，一种系统的思路，那么，我们就应该从长远的角度去认识、理解战略目标，并持续贯穿整个企业管理过程，这样才能保证战略目标的顺利执行。

在分析战略目标的过程中，有一种“四层级战略”可以帮助我们更好地理解战略目标。四层级战略是由四个相互联系的战略层级构成的，包括基本战略、发展战略、竞争战略和指导战略。每层战略又构成了上一层战略的基础。与旧有战略系统相比，四层级战略由被动地对战略进行反思到主动地推翻、摧毁旧有战略、输入新鲜血液，解决了传统战略循环的定向性问题和长期困扰企业的战略与战术脱节的问题，构成了战略制定和实施的完整的因果关系链条，如图1-1所示。

用四层级战略分析战略目标，有助于企业执行从战略高度转移到目标层面，为操作提供明确并且正确的方向，如表1-1所示。

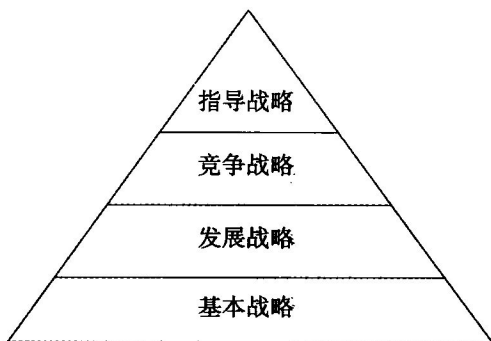


图 1-1 四层级战略

表 1-1 目标分析的四层级战略

层 级	战 略	着 眼 点	任 务
第一层级	基本战略	正在做什么，将要做什么	反思与摧毁
第二层级	发展战略	如何积累可转移资源	积累资源
第三层级	竞争战略	如何争取发展机会	配置资源
第四层级	指导战略	如何起到指导具体工作的作用	战略过渡到战术

摧毁型循环是四层级战略所特有的性质，它能使每次循环都建立在对原有核心思想的反思之上，它的目的是摧毁原有战略。因此，摧毁型循环能保证企业向着正确的方向前进，而不是只单一地向着指定的方向前进。

将战略分解为企业关键的十四要素，是四层级战略的特色。这样就建立起了从战略到战术的架构和模型，使战略切实起到了作为具体工作的指南针的作用，为战略目标的迅速实施提供了一条有效的途径，如表 1-2 所示。

表 1-2 四层级战略的特色

十四要素	
对 内	对 外
信息、技术研发、资本运作、人力资源、赢利模式、资源配置、知识管理	竞争、广告宣传、营销控制、通路、服务、战略联盟、商品（服务）增值

1.1.3 量化目标

国内很多企业家经常为员工大讲特讲公司的“伟大远景”，“争国内一流”、“争